

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»
Обнинский институт атомной энергетики –
филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения
высшего образования «Национальный исследовательский ядерный университет
«МИФИ»
(ИАТЭ НИЯУ МИФИ)

ОТДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК

Одобрено на заседании
Ученого совета ИАТЭ НИЯУ МИФИ,
протокол №25.8 от 25.08.2025

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по дисциплине**

Методы и модели стратегического планирования
название дисциплины

для направления подготовки

38.04.02 «Менеджмент»
код и название направления подготовки

образовательная программа

Логистический менеджмент

Форма обучения: очная

г. Обнинск 2026 г.

Область применения

Фонд оценочных средств (ФОС) является обязательным приложением к рабочей программе дисциплины «Методы и модели стратегического анализа» и обеспечивает проверку освоения планируемых результатов обучения (компетенций и их индикаторов) посредством мероприятий текущей и промежуточной аттестации по дисциплине.

Цели и задачи фонда оценочных средств

Целью Фонда оценочных средств является установление соответствия уровня подготовки обучающихся требованиям федерального государственного образовательного стандарта.

Для достижения поставленной цели Фондом оценочных средств по дисциплине «Методы и модели стратегического анализа» решаются следующие задачи:

- контроль и управление процессом приобретения обучающимися знаний, умений и навыков, предусмотренных в рамках данной дисциплины;
- контроль и оценка степени освоения компетенций, предусмотренных в рамках данной дисциплины;
- обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение инновационных методов обучения в образовательный процесс в рамках данной дисциплины.

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения ОП магистратуры обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Код компетенций	Наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	З-УК-1 Знать: методы системного и критического анализа; методики разработки стратегии действий для выявления и решения проблемной ситуации У-УК-1 Уметь: применять методы системного подхода и критического анализа проблемных ситуаций; разрабатывать стратегию действий, принимать реализации В-УК-1 Владеть: методологией системного и критического методиками способов ее достижения, разработки стратегий действий
УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе	З-УК-6 Знать: методики самооценки, самоконтроля и саморазвития с использованием подходов здоровье-сбережения У-УК-6 Уметь: решать задачи собственного личностного и профессионального развития, определять и реализовывать приоритеты совершенствования собственной деятельности; применять методики самооценки и самоконтроля; применять методики, позволяющие улучшить и сохранить здоровье в процессе жизнедеятельности В-УК-6 Владеть: технологиями и навыками управления своей познавательной деятельностью и ее совершенствования на основе самооценки, самоконтроля и принципов самообразования в течение всей жизни, в том числе с использованием здоровье-сберегающих подходов и методик
ПК-6	Способен владеть методами прогнозирования и моделирования развития высокотехнологичных отраслей экономики, включая ядерную энергетику и цифровые технологии	З-ПК-6 Знать: Методы построения концептуальных, математических и имитационных моделей; методы прогнозирования, технико-экономических исследований научно-технических решений и нормативного проектирования инновационных видов продукции и процессов; У-ПК-6 Уметь: выполнять технико-экономический анализ проектных, конструкторских и технологических решений для выбора оптимального варианта реализации инноваций, разрабатывать компьютерные модели исследуемых процессов и систем; Воспринимать (обобщать) научно-техническую информацию, отечественный и зарубежный опыт по тематике научного исследования, готовить реферативные обзоры и отчеты, получать научно-исследовательский опыт в профессиональных

		социальных сетях; В-ПК-6 Владеть навыками: Разработка основных положений стратегии развития организации, обоснование стратегических решений по совершенствованию процессов стратегического и тактического планирования и организации производства; Формирование и обоснование целей и задач исследований и проектных разработок, изыскательских работ, определение значения и необходимости их проведения, путей и методов их решения.
ПК-3.1	способен к стратегическому управлению процессами организационной и технологической модернизации производства	З-ПК-3.1 знать виды технологический инноваций У-ПК-3.1 уметь составить план внедрения технологий в сфере производства и управления В-ПК-3.1 владеть методами стратегического анализа

1.2. Этапы формирования компетенций в процессе освоения ОП магистратуры

Компоненты компетенций, как правило, формируются при изучении нескольких дисциплин, а также в немалой степени в процессе прохождения практик, НИР и во время самостоятельной работы обучающегося. Выполнение и защита ВКР являются видом учебной деятельности, который завершает процесс формирования компетенций.

Этапы формирования компетенции в процессе освоения дисциплины:

- **начальный** этап – на этом этапе формируются знаниевые и инструментальные основы компетенции, осваиваются основные категории, формируются базовые умения. Студент воспроизводит термины, факты, методы, понятия, принципы и правила; решает учебные задачи по образцу;
- **основной** этап – знания, умения, навыки, обеспечивающие формирование компетенции, значительно возрастают, но еще не достигают итоговых значений. На этом этапе студент осваивает аналитические действия с предметными знаниями по дисциплине, способен самостоятельно решать учебные задачи, внося коррективы в алгоритм действий, осуществляя коррекцию в ходе работы, переносит знания и умения на новые условия;
- **завершающий** этап – на этом этапе студент достигает итоговых показателей по заявленной компетенции, то есть осваивает весь необходимый объем знаний, овладевает всеми умениями и навыками в сфере заявленной компетенции. Он способен использовать эти знания, умения, навыки при решении задач повышенной сложности и в нестандартных условиях.

Этапы формирования компетенций в ходе освоения дисциплины отражаются в тематическом плане (см. РПД).

1.3. Связь между формируемыми компетенциями и формами контроля их освоения

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Индикатор достижения компетенции	Наименование оценочного средства текущей и промежуточной аттестации
Текущая аттестация, 2 семестр			
I. Основы стратегического анализа			
1	Концептуальные основы стратегического анализа.	З-УК-1, У-УК-1, В-УК-1 З-УК-6, У-УК-6, В-УК-6 З-ПК-6, У-ПК-6, В-ПК-6 З-ПК-3.1, У-ПК-3.1, В-ПК-3.1	Устный опрос, тесты, рефераты
2	Анализ макросреды: методы и модели.	З-УК-1, У-УК-1, В-УК-1 З-УК-6, У-УК-6, В-УК-6 З-ПК-6, У-ПК-6, В-ПК-6 З-ПК-3.1, У-ПК-3.1, В-ПК-3.1	Устный опрос, тесты, рефераты
3	Отраслевой и конкурентный анализ.	З-УК-1, У-УК-1, В-УК-1 З-УК-6, У-УК-6, В-УК-6 З-ПК-6, У-ПК-6, В-ПК-6 З-ПК-3.1, У-ПК-3.1, В-ПК-3.1	Устный опрос, тесты, рефераты
4	Анализ внутренней среды и ресурсной базы.	З-УК-1, У-УК-1, В-УК-1 З-УК-6, У-УК-6, В-УК-6 З-ПК-6, У-ПК-6, В-ПК-6 З-ПК-3.1, У-ПК-3.1, В-ПК-3.1	Устный опрос, тесты, рефераты
II Современные идеи стратегического стратегического анализа			
5	Анализ микросреды и стейкхолдеров	З-УК-1, У-УК-1, В-УК-1 З-УК-6, У-УК-6, В-УК-6 З-ПК-6, У-ПК-6, В-ПК-6 З-ПК-3.1, У-ПК-3.1, В-ПК-3.1	Устный опрос, тесты, задания
6	Портфельный анализ управление бизнес-единицами	З-УК-1, У-УК-1, В-УК-1 З-УК-6, У-УК-6, В-УК-6 З-ПК-6, У-ПК-6, В-ПК-6 З-ПК-3.1, У-ПК-3.1, В-ПК-3.1	Устный опрос, тесты, задания
7	Сценарное планирование и прогнозирование	З-УК-1, У-УК-1, В-УК-1 З-УК-6, У-УК-6, В-УК-6 З-ПК-6, У-ПК-6, В-ПК-6 З-ПК-3.1, У-ПК-3.1, В-ПК-3.1	Устный опрос, тесты, задания
Промежуточная аттестация, 2 семестр			
	Экзамен		Экзаменационный билет

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Конечными результатами освоения программы дисциплины являются сформированные когнитивные дескрипторы «знать», «уметь», «владеть», расписанные по отдельным компетенциям, которые приведены в п.1.1. Формирование этих дескрипторов происходит в процессе изучения дисциплины по этапам в рамках различного вида учебных занятий и самостоятельной работы.

Выделяются три уровня сформированности компетенций на каждом этапе: пороговый, продвинутый и высокий.

Уровни	Содержательное описание уровня	Основные признаки выделения уровня	БРС, % освоения	ECTS/Пятибалльная шкала для оценки экзамена/зачета
Высокий <i>Все виды компетенций сформированы на высоком уровне в соответствии с целями и задачами дисциплины</i>	Творческая деятельность	<i>Включает низсостоящий уровень.</i> Студент демонстрирует свободное обладание компетенциями, способен применить их в нестандартных ситуациях: показывает умение самостоятельно принимать решение, решать проблему/задачу теоретического или прикладного характера на основе изученных методов, приемов, технологий	90-100	A/ Отлично/ Зачтено
Продвинутый <i>Все виды компетенций сформированы на продвинутом уровне в соответствии с целями и задачами дисциплины</i>	Применение знаний и умений в более широких контекстах учебной и профессиональной деятельности, нежели по образцу, большей долей самостоятельности и инициативы	<i>Включает низсостоящий уровень.</i> Студент может доказать владение компетенциями: демонстрирует способность собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных теоретических источников и иллюстрировать ими теоретические положения или обосновывать практику применения.	85-89	B/ Очень хорошо/ Зачтено
			75-84	C/ Хорошо/ Зачтено
Пороговый <i>Все виды компетенций сформированы на пороговом уровне</i>	Репродуктивная деятельность	Студент демонстрирует владение компетенциями в стандартных ситуациях: излагает в пределах задач курса теоретически и практически контролируемый материал.	65-74	D/Удовлетворительно/ Зачтено
			60-64	E/Посредственно /Зачтено
Ниже порогового	Отсутствие признаков порогового уровня: компетенции не сформированы. Студент не в состоянии продемонстрировать обладание компетенциями в стандартных ситуациях.		0-59	Неудовлетворительно/ Зачтено

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламенту текущего контроля и промежуточной аттестации.

Критерии оценивания компетенций на каждом этапе изучения дисциплины для каждого вида оценочного средства и приводятся в п. 4 ФОС. Итоговый уровень сформированности компетенции при изучении дисциплины определяется по таблице. При этом следует понимать, что граница между уровнями для конкретных результатов освоения образовательной программы может смещаться.

Уровень сформированности компетенции	Текущий контроль	Промежуточная аттестация
высокий	высокий	высокий
	<i>продвинутый</i>	<i>высокий</i>
	<i>высокий</i>	<i>продвинутый</i>
продвинутый	<i>пороговый</i>	<i>высокий</i>
	<i>высокий</i>	<i>пороговый</i>
	продвинутый	продвинутый
	<i>продвинутый</i>	<i>пороговый</i>
	<i>пороговый</i>	<i>продвинутый</i>
пороговый	пороговый	пороговый
ниже порогового	пороговый	ниже порогового
	ниже порогового	-

3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Итоговая аттестация по дисциплине является интегральным показателем качества теоретических и практических знаний и навыков обучающихся по дисциплине и складывается из оценок, полученных в ходе текущей и промежуточной аттестации.

Текущая аттестация в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы обучающихся.

Промежуточная аттестация предназначена для объективного подтверждения и оценивания достигнутых результатов обучения после завершения изучения дисциплины.

Текущая аттестация осуществляется два раза в семестр:

- контрольная точка № 1 (КТ № 1) – выставляется в электронную ведомость не позднее 3 недели учебного модуля. Включает в себя оценку мероприятий текущего контроля аудиторной и самостоятельной работы обучающегося по разделам/темам учебной дисциплины с 1 по 3 неделю учебного модуля.

- контрольная точка № 2 (КТ № 2) – выставляется в электронную ведомость не позднее 6 недели учебного семестра. Включает в себя оценку мероприятий текущего контроля аудиторной и самостоятельной работы обучающегося по разделам/темам учебной дисциплины с 4 по 6 неделю учебного модуля.

Результаты текущей и промежуточной аттестации подводятся по шкале балльно-рейтинговой системы.

Этап рейтинговой системы / Оценочное средство	Неделя	Балл	
		Минимум*	Максимум
Текущая аттестация	1-8	36	60
Контрольная точка № 1	4	18	30
Реферат	1-4	9	15
Опрос №1	1-4	5	8
Опрос №2	1-4	4	7
Контрольная точка № 2	7	18	30

Контрольная работа	5-8	9	15
Реферат	5-8	5	8
Опрос №3	5-8	4	7
Промежуточная аттестация	-	24	40
Экзамен	-	-	-
Экзаменационный билет	-	24	40
ИТОГО по дисциплине		60	100

* Минимальное количество баллов за оценочное средство – это количество баллов, набранное обучающимся, при котором оценочное средство засчитывается, в противном случае обучающийся должен ликвидировать появившуюся академическую задолженность по текущей или промежуточной аттестации. Минимальное количество баллов за текущую аттестацию, в т.ч. отдельное оценочное средство в ее составе, и промежуточную аттестацию составляет 60% от соответствующих максимальных баллов.

Процедура оценивания знаний, умений, владений по дисциплине «Методы и модели стратегического анализа» включает учет успешности по всем видам заявленных оценочных средств. Оценка качества подготовки включает текущую и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль представляет собой проверку усвоения студентами учебного материала, регулярно осуществляемую на протяжении обучения на каждом семинарском занятии.

Формой промежуточного контроля по дисциплине является экзамен, баллы выставляются по итогам успешного прохождения ответа на экзаменационный билет. Экзамен предназначен для оценки работы обучающегося в течение всего срока изучения дисциплины и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных обучающимся теоретических знаний и умений, способности приводить примеры практического использования знаний (например, применять их в решении практических задач), приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления.

Оценка сформированности компетенций на экзамен для тех обучающихся, которые пропускали занятия и не участвовали в проверке компетенций во время изучения дисциплины, проводится после индивидуального собеседования с преподавателем по пропущенным или не усвоенным обучающимся темам с последующей оценкой самостоятельно усвоенных знаний на экзамене.

4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков

4.1 Экзамен

4.2. Реферат

4.3 Опрос

4.4 Контрольная работа

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»
Обнинский институт атомной энергетики –
филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего
образования «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»
(ИАТЭ НИЯУ МИФИ)

ОТДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК

Направление	38.04.02 «Менеджмент»
Образовательная программа	«Логистический менеджмент»
Дисциплина	Методы и модели стратегического анализа

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Раскройте роль стратегического анализа в цикле стратегического управления. На каких этапах цикла он критически важен и какие задачи решает на каждом из них?
2. Перечислите и охарактеризуйте уровни стратегического анализа (корпоративный, бизнес-единицы, функциональный). Приведите по одной типовой задаче для каждого уровня и укажите, какие методы анализа будут наиболее уместны.
2. Назовите и кратко раскройте 3–4 типичные ошибки при проведении стратегического анализа. Предложите способы их предотвращения с опорой на
3. Опишите методику PEST/STEP-анализа: какие группы факторов выделяются, как оценивается их значимость и как строится профиль среды. Приведите пример интерпретации результатов для конкретной отрасли.
4. Раскройте логику модели пяти сил М. Портера. Объясните, как каждая из сил влияет на рентабельность отрасли, и приведите пример отрасли, где одна из сил доминирует.
5. Что такое ключевые факторы успеха (КФУ) в отрасли? Опишите способы их выявления и приведите по 2–3 КФУ для двух разных отраслей, сравнив их.
6. Объясните, в чём состоят основные ограничения модели пяти сил Портера. При каких условиях её применение может давать искажённые выводы и как эти ограничения можно компенсировать другими методами?
8. Опишите методы анализа микросреды компании. Раскройте назначение и порядок построения карты стейкхолдеров и матрицы «влияние — интерес»; приведите примеры выводов, которые можно сделать на их основе.
9. Раскройте суть VRIO-анализа (значение каждой буквы). Приведите примеры ресурсов/компетенций для каждого из четырёх случаев (ценный/неценный, редкий/нередкий, трудноимитируемый/имитируемый, организован для использования/неорганизован) и объясните, какой из них создаёт устойчивое конкурентное преимущество.
10. Опишите цепочку ценностей М. Портера: перечислите основные и вспомогательные виды деятельности и объясните, как с её помощью выявляют источники конкурентных преимуществ. Приведите 1–2 примера.
11. Сравните SWOT-анализ и VRIO-анализ: в каких случаях предпочтительнее каждый из них, а в каких целесообразно использовать оба инструмента совместно? Постройте краткий пример интеграции выводов этих двух методов.
12. Раскройте логику матрицы БКГ: какие два измерения используются, какие типы бизнес-единиц выделяются и какие стратегические рекомендации следуют для каждой ячейки.

13. Сравните матрицу БКГ и матрицу McKinsey/GE: в чём принципиальные различия в логике построения и интерпретации? В каких ситуациях предпочтительнее использовать McKinsey вместо БКГ?
14. Объясните, как матрица ADL учитывает стадию жизненного цикла отрасли. Приведите типовые стратегические рекомендации для бизнес-единиц на разных стадиях жизненного цикла.
15. Назовите 3 типичные ошибки, допускаемые при построении и интерпретации портфельных матриц, и предложите способы их избежать.
16. Объясните разницу между прогнозом и сценарием. Почему в стратегическом анализе чаще используют сценарный подход, а не точечные прогнозы? Приведите пример отрасли с высокой неопределённостью и выделите 2–3 ключевые неопределённости для построения сценариев.
17. Опишите пошаговый алгоритм разработки сценариев: от выявления ключевых неопределённостей до формулирования стратегий. Раскройте смысл дерева сценариев и его роль в оценке устойчивости стратегии.
18. Что такое анализ чувствительности стратегических альтернатив? Опишите подход и возможные метрики, которые используют для проверки устойчивости решений.
19. Опишите логику интеграции результатов разных методов стратегического анализа (PEST, пять сил, VRIO, портфельные матрицы) в единый набор стратегических рекомендаций. Приведите краткий пример такой интеграции.
- 20.** Какие разделы должны входить в аналитическую записку для руководства по итогам стратегического анализа? Раскройте содержание каждого раздела и критерии, по которым оценивают согласованность итоговой стратегии с
21. Дан фрагмент отрасли и список факторов макросреды. Проведите экспресс-PEST-анализ: выделите 3–5 наиболее значимых факторов, оцените их влияние и вероятность изменений, сформулируйте 2–3 стратегических следствия для компании.
22. Дана отрасль и описание конкурентной среды. Примените модель пяти сил Портера: оцените каждую силу, выделите доминирующую и сформулируйте рекомендации по позиционированию компании.
23. Дана компания и перечень её ключевых ресурсов и компетенций. Проведите VRIO-анализ, выделите источники устойчивого конкурентного преимущества и предложите 2–3 направления стратегии, опирающиеся на эти преимущества.
24. Дан портфель бизнес-единиц (краткие характеристики по темпам роста рынка, доле рынка, привлекательности отрасли и конкурентной позиции). Постройте одну из портфельных матриц (на выбор: БКГ или McKinsey) и сформулируйте рекомендации по каждому направлению (развитие, удержание, сокращение, выход).
25. Дана стратегическая альтернатива и набор неопределённостей. Постройте простое дерево сценариев (2–3 ветви), проведите анализ чувствительности и сформулируйте вывод об устойчивости стратегии и необходимых «подушках безопасности».

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»
Обнинский институт атомной энергетики –
филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего
образования «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»
(ИАТЭ НИЯУ МИФИ)

ОТДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК

Направление	<u>38.04.02 «Менеджмент»</u>
Образовательная программа	<u>«Логистический менеджмент»</u>
Дисциплина	<u>Методы и модели стратегического анализа</u>

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1

1. Раскройте роль стратегического анализа в цикле стратегического управления. На каких этапах цикла он критически важен и какие задачи решает на каждом из них?
2. Что такое ключевые факторы успеха (КФУ) в отрасли? Опишите способы их выявления и приведите по 2–3 КФУ для двух разных отраслей, сравнив их.
3. Дана стратегическая альтернатива и набор неопределённостей. Постройте простое дерево сценариев (2–3 ветви), проведите анализ чувствительности и сформулируйте вывод об устойчивости стратегии и необходимых «подушках безопасности».

Составитель	_____	Е.В. Кобылина
Начальник отделения СЭН	_____	А. А. Кузнецова

«__» _____ 20__ г.

Экзамен проводится устно и включает в себя ответ на два теоретических вопроса из различных разделов курса и разбор конкретной ситуации.

Освоение дисциплины оценивается по стобалльной системе, используемой в ИАТЭ НИЯУ МИФИ.

Максимальная суммарная оценка за зачёт составляет 40 баллов с учетом того, что максимальная оценка работы в семестре по контрольным точкам составляет 60 баллов.

Критерии оценивания

Баллы	Критерии оценки
36-40	Студент должен: - продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала; - исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить

	теоретический материал; - правильно формулировать определения; - продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой; - уметь сделать выводы по излагаемому материалу
30-35	Студент должен: - продемонстрировать достаточно полное знание программного материала; - продемонстрировать знание основных теоретических понятий; - достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал; - продемонстрировать умение ориентироваться в литературе; - уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу
24-29	Студент должен: - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу
менее 24	Студент демонстрирует: - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу

Описание шкалы оценивания:

- от 36 до 40 баллов – отлично;
- от 30 до 35 баллов – хорошо;
- от 24 до 29 баллов – удовлетворительно;
- менее 24 баллов – неудовлетворительно.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»
Обнинский институт атомной энергетики –
филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего
образования «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»
(ИАТЭ НИЯУ МИФИ)
ОТДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК

Направление	38.04.02 «Менеджмент»
Образовательная программа	«Логистический менеджмент»
Дисциплина	Методы и модели стратегического анализа

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

По теме 1. Концептуальные основы стратегического анализа

- Роль стратегического анализа в принятии управленческих решений: эволюция подходов от 1980-х к современности.
- Уровни стратегического анализа и специфика применения инструментов на каждом из них: сравнительный обзор.
- Типичные когнитивные искажения и ошибки в стратегическом анализе: как их выявлять и нейтрализовать.
- Стратегический и операционный анализ: границы, пересечение задач и риски подмены инструментов.
- Цикличность стратегического управления: как организовать регулярный стратегический анализ в компании.

По теме 2. Анализ макросреды: методы и модели

- PESTEL-анализ как инструмент адаптации стратегии к внешним условиям: методика и примеры использования.
- Оценка значимости факторов макросреды: количественные и качественные подходы (экспертные оценки, весовые коэффициенты, корреляции с финансовыми показателями).
- Профилирование среды и приоритизация факторов: как из длинного списка выделить 3–5 стратегических драйверов.
- Анализ трендов в макросреде: методы выявления долгосрочных изменений и их учёт в стратегии.
- Отраслевая специфика PEST-анализа: сравнение подходов для высокотехнологичных отраслей и традиционных секторов.

По теме 3. Отраслевой и конкурентный анализ

- Модель пяти сил М. Портера: логика, допущения и ограничения на практике.
- Применение модели пяти сил в цифровой экономике: как платформенные модели и сетевые эффекты меняют структуру конкуренции.
- Ключевые факторы успеха (КФУ) в разных отраслях: методика выявления и использование в стратегическом позиционировании.

- Барьеры входа и выхода в отрасли: влияние на конкуренцию и стратегические решения компаний.
- Сравнительный анализ конкурентной среды в зрелой и растущей отрасли: различия в структуре пяти сил и стратегических приоритетах.

По теме 4. Анализ микросреды и стейкхолдеров

- Карта стейкхолдеров как инструмент стратегического планирования: построение и применение.
- Матрица «влияние — интерес»: как классифицировать стейкхолдеров и формировать коммуникационные стратегии.
- Переговорная сила поставщиков и покупателей: количественная и качественная оценка и её влияние на рентабельность.
- Управление конфликтами интересов стейкхолдеров при реализации стратегии: методы согласования целей.
- Микросреда компании в условиях быстрых технологических изменений: новые типы стейкхолдеров и способы их анализа.

По теме 5. Анализ внутренней среды и ресурсной базы

- VRIO-анализ: методика проведения и интерпретация результатов для формирования конкурентных преимуществ.
- Цепочка ценностей М. Портера: выявление источников стоимости и точек роста эффективности.
- SWOT-анализ как интегрирующий инструмент: сильные и слабые стороны использования, типичные ошибки.
- Ресурсы и компетенции как основа стратегии: как трансформировать внутренние возможности в рыночные преимущества.
- Выявление и развитие ключевых компетенций компании: подходы и практические инструменты.

По теме 6. Портфельный анализ и управление бизнес-единицами

- Матрица БКГ: логика, интерпретация и стратегические рекомендации для разных типов бизнес-единиц.
- Сравнение матриц БКГ и McKinsey/GE: когда и какую использовать, преимущества и ограничения.
- Портфельный анализ с учётом жизненного цикла отрасли: применение матрицы ADL на практике.
- Балансировка портфеля бизнес-направлений: как распределять ресурсы между «звёздами», «дойными коровами», «трудными детьми» и «собаками».
- Ошибки портфельного анализа и способы их избежать: от некорректного измерения темпов роста до игнорирования взаимосвязей между направлениями.

По теме 7. Сценарное планирование и прогнозирование

- Сценарный подход в стратегическом управлении: зачем нужны сценарии вместо прогнозов.

- Методика разработки сценариев: от выявления ключевых неопределённостей до формулирования стратегий.
- Дерево сценариев и анализ устойчивости стратегии: практические примеры построения.
- Анализ чувствительности стратегических альтернатив: метрики, подходы, интерпретация результатов.
- Сценарное планирование в условиях высокой неопределённости: отраслевые кейсы (энергетика, ИТ, ритейл).

Показатели и критерии оценки реферата (контрольной работы)

Показатели оценки	Критерии оценки	Баллы (max)
1. Новизна реферированного текста	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений	3
2. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.	4
3. Обоснованность выбора источников	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).	3
4. Соблюдение требований к оформлению	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата; - культура оформления: выделение абзацев.	3
5. Грамотность	- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль.	2

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»
Обнинский институт атомной энергетики –
филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего
образования «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»
(ИАТЭ НИЯУ МИФИ)

ОТДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК

Направление	38.04.02 «Менеджмент»
Образовательная программа	«Логистический менеджмент»
Дисциплина	Методы и модели стратегического анализа

УСТНЫЙ ОПРОС

Тема 1. Концептуальные основы стратегического анализа

- Объясните, в чём принципиальное отличие стратегического анализа от операционного: приведите 3 критерия (горизонт планирования, цели, используемые данные).
- Опишите цикл стратегического управления и укажите, на каких именно этапах стратегический анализ является обязательным — и что он даёт на каждом из них.
- Назовите уровни стратегического анализа (корпоративный, бизнес-единицы, функциональный) и для одного уровня (на выбор) приведите пример задачи и подходящего метода анализа.
- Что понимается под «стратегической неопределённостью»? Как она влияет на выбор методов анализа?
- Приведите 2 примера, когда игнорирование стратегического анализа приводило к серьёзным ошибкам компаний (можно на известных кейсах или гипотетических ситуациях).

Тема 2. Анализ макросреды: методы и модели

- Раскройте содержание PEST/PESTEL-анализа: перечислите группы факторов и поясните, зачем добавляют правовые и экологические блоки.
- Как на практике определяют значимость фактора макросреды? Опишите 2 способа (например, экспертная оценка и корреляция с показателями компании).
- Что такое профиль среды? Покажите на примере, как его строят и как используют для приоритизации факторов.
- Чем анализ трендов отличается от анализа текущего состояния? Приведите пример, где тренд важнее текущего значения.
- В какой отрасли PEST-анализ будет недостаточным и почему? Предложите 1–2 дополнительных инструмента для усиления анализа.

Тема 3. Отраслевой и конкурентный анализ

- Объясните логику модели пяти сил М. Портера: как каждая сила влияет на рентабельность отрасли?
- Приведите пример отрасли, где доминирует одна из сил (например, угроза новых участников или сила поставщиков), и опишите, какие стратегии становятся приоритетными в такой среде.
- Что такое ключевые факторы успеха (КФУ)? Опишите способ их выявления и приведите по 2 КФУ для двух разных отраслей.
- Как барьеры входа и выхода влияют на конкуренцию и стратегические решения фирм? Приведите по одному примеру высокого и низкого барьера.
- Назовите 2–3 ограничения модели пяти сил Портера и предложите, какими методами их можно компенсировать.

Тема 4. Анализ микросреды и стейкхолдеров

- Чем микросреда отличается от макросреды? Перечислите по 3 типичных фактора для каждого уровня и укажите, какие методы анализа для них подходят.
- Опишите, как построить карту стейкхолдеров и как на её основе принимать стратегические решения.
- Раскройте смысл матрицы «влияние — интерес»: как классифицируют стейкхолдеров и какие стратегии взаимодействия используют для разных групп?
- Как переговорная сила поставщиков и покупателей влияет на прибыльность компании? Проиллюстрируйте на примере одной цепочки поставок.
- Какие методы помогают учитывать противоречивые интересы стейкхолдеров при выборе стратегии? Назовите 2 метода и кратко опишите их применение.

Тема 5. Анализ внутренней среды и ресурсной базы

- Расшифруйте VRIO и объясните, какой из четырёх случаев (V/NV, R/NR, I/NI, O/NO) даёт устойчивое конкурентное преимущество. Приведите пример.
- Как цепочка ценностей М. Портера помогает находить источники конкурентных преимуществ? Перечислите основные и вспомогательные виды деятельности и укажите, где чаще формируются преимущества.
- Сравните SWOT и VRIO: в каких случаях лучше использовать каждый из них, а когда — оба вместе? Постройте короткий пример их интеграции.
- Что значит «устойчивое конкурентное преимущество» и как его поддерживают с точки зрения ресурсов и компетенций? Приведите пример компании.
- Постройте 1–2 причинно-следственные цепочки, показывающие, как внутренние ограничения (дефицит кадров, устаревшие процессы) могут нивелировать внешние возможности.

Тема 6. Портфельный анализ и управление бизнес-единицами

- Объясните логику матрицы БКГ: какие два измерения используются, какие типы бизнес-единиц выделяются и какие рекомендации следуют для каждой ячейки?
- Сравните матрицы БКГ и McKinsey/GE: в чём различия в логике и когда предпочтительнее использовать McKinsey?
- Как матрица ADL учитывает стадию жизненного цикла отрасли? Приведите рекомендации для бизнес-единиц на разных стадиях.

- Назовите 3 типичные ошибки при построении портфельных матриц и предложите способы их избежать.
- Как интерпретировать несбалансированный портфель (например, много «дойных коров» и мало «звёзд»)? Предложите 2–3 стратегических шага по балансировке.

Тема 7. Сценарное планирование и прогнозирование

- В чём разница между прогнозом и сценарием? Почему в стратегическом анализе чаще используют сценарии?
- Опишите пошаговый алгоритм разработки сценариев: от выявления ключевых неопределённостей до формулирования стратегий.
- Что такое дерево сценариев и как его используют для оценки устойчивости стратегии? Приведите простой пример.
- Как анализ чувствительности помогает проверять стратегические альтернативы? Опишите подход и возможные метрики.
- Приведите пример отрасли с высокой неопределённостью и выделите 2–3 ключевые неопределённости, вокруг которых стоит строить сценарии.

Критерии оценивания компетенций (результатов):

Правильный ответ на каждый вопрос оценивается в 1 балл.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»
Обнинский институт атомной энергетики –
филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего
образования «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»
(ИАТЭ НИЯУ МИФИ)

ОТДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК

Направление	38.04.02 «Менеджмент»
Образовательная программа	«Логистический менеджмент»
Дисциплина	Методы и модели стратегического анализа

КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задание 1. PESTEL-анализ (макросреда)

Условие. Выберите одну из отраслей: розничная торговля продуктами питания, ИТ-разработка, производство электромобилей. Проведите PESTEL-анализ для выбранной отрасли (по 3 фактора в каждой группе: политические, экономические, социальные, технологические, экологические, правовые). Для каждого фактора:

- кратко опишите его суть применительно к отрасли;
- оцените силу влияния на отрасль по шкале 1–5 (1 — минимальное, 5 — максимальное);
- укажите, является ли фактор угрозой или возможностью для большинства игроков отрасли.

Результат. Сводная таблица (6 строк по группам факторов, столбцы: «Фактор», «Описание», «Сила влияния (1–5)», «Характер воздействия: угроза/возможность»). Дополнительно — 2–3 предложения о том, какие 2–3 фактора из анализа следует считать стратегически критичными для отрасли и почему.

Задание 2. Модель пяти сил Портера (отраслевой анализ)

Условие. Используйте ту же отрасль, что и в задании 1. Примените модель пяти сил М. Портера: оцените каждую из сил по шкале 1–5 (1 — слабое давление, 5 — очень сильное). Кратко (1 предложение на силу) обоснуйте оценку, опираясь на реальные рыночные особенности (барьеры входа, уровень конкуренции, переговорная сила покупателей и т. п.). Выделите одну доминирующую силу и объясните, как она определяет рентабельность отрасли.

Результат. Таблица из 5 строк (силы), столбцы: «Сила», «Оценка (1–5)», «Краткое обоснование (1 предложение)». Плюс 3–4 предложения про доминирующую силу и её влияние на стратегические приоритеты компаний в отрасли.

Задание 3. VRIO-анализ (внутренняя среда)

Условие. Представьте, что вы анализируете одну крупную компанию из выбранной отрасли (например, для ритейла — крупную сеть, для ИТ — известного вендора, для электромобилей — производителя). Выберите 4 ресурса/компетенции этой компании (например: бренд, уникальная технология, логистика, доступ к капиталу, кадровый пул). Проведите VRIO-анализ для каждого из них: отметьте, является ли ресурс ценным (V), редким ®, трудноимитируемым (I), организован ли он для использования (O). На основании этого сделайте вывод: создаёт ли ресурс устойчивое конкурентное преимущество, временное преимущество или не является источником преимущества.

Результат. Таблица (4 строки по ресурсам, столбцы: «Ресурс/компетенция», «V/NV», «R/NR», «I/NI», «O/NO», «Вывод: тип преимущества»). Плюс 2–3 предложения: какой из ресурсов даёт наиболее устойчивое преимущество и как компания может его усилить.

Задание 4. Портфельный анализ (матрица БКГ)

Условие. Предположим, что компания из задания 3 управляет портфелем из 4 бизнес-направлений (например: основной продукт, новая линейка, смежный сервис, экспериментальное направление). Для каждого направления известны:

- темп роста рынка (высокий/низкий);
- относительная доля рынка (высокая/низкая).

Распределите направления по ячейкам матрицы БКГ («звёзды», «дойные коровы», «трудные дети», «собаки») и для каждого сформулируйте одну ключевую стратегическую рекомендацию (развитие, удержание, сокращение, выход).

Результат. Матрица БКГ в виде таблицы 2×2 (строки: темп роста рынка — низкий/высокий; столбцы: доля рынка — низкая/высокая). В ячейках — названия направлений и рекомендации. Плюс 3–4 предложения: как сбалансировать портфель, если в нём преобладают «дойные коровы» и мало «звёзд».

Задание 5. Сценарное планирование (дерево сценариев)

Условие. Определите 2 ключевые неопределённости, которые сильнее всего влияют на будущее выбранной отрасли (например: динамика ключевой ставки, темпы внедрения технологий, регуляторные изменения). Постройте простое дерево сценариев из 4 ветвей (комбинации: высокая/низкая ставка + быстрое/медленное внедрение технологий и т. п.). Для каждого сценария кратко (1 предложение) опишите, как изменится привлекательность отрасли и какие стратегии станут приоритетными.

Результат. Список из 2 неопределённостей и их возможных состояний. Дерево сценариев в виде 4 кратких описаний (по 1 предложению на сценарий). Плюс 2–3 предложения: какая стратегия будет устойчивой во всех сценариях и какие «подушки безопасности» стоит предусмотреть.

Задание 6. Интеграция результатов и выводы

Условие. Обобщите результаты заданий 1–5. Выделите 3 главных стратегических вывода для компании из выбранной отрасли: 1 вывод, основанный на макросреде; 1 — на отраслевой

конкуренции; 1 — на внутренних преимуществах компании. Для каждого вывода сформулируйте 1 конкретное действие (что сделать в ближайшие 12 месяцев).

Результат. Три пункта вида: «Вывод (на базе какого анализа). Действие на 12 месяцев». Общий объём — не более 12–15 предложений.

Критерии оценивания компетенций (результатов) комплекта заданий контрольных работ:

Оцениваются уровень освоения обучающимся материала, предусмотренного учебной программой, уровень владения профессиональными терминами, умение обучающегося применять теоретические знания при решении практических задач и обосновывать свои суждения.

Описание шкалы оценивания:

Контрольная работа считается выполненной, если итоговый результат за контрольную работу составляет не менее 60% максимального балла. Каждый пункт задачи оценивается пропорционально объёму решенной задачи согласно следующей таблице.

Оценка	Характеристики ответа студента
90 – 100%	– даны логично построенные, полные, исчерпывающие ответы на вопросы; – указаны точные названия понятий и категорий; – обучающийся демонстрирует способность к анализу практических ситуаций, оперирует профессиональными терминами;
70 – 89%	– имеются несущественные ошибки в определении понятий и категорий и т. п., кардинально не меняющие суть изложения; – указаны не все точные названия понятий и категорий;
60 – 69%	– знания имеют фрагментарный характер, имеются определенные неточности и погрешности в формулировках; – при ответе на вопросы обучающийся не может обосновать закономерности, принципы, объяснить суть явления; допущены фактические ошибки; – обучающийся продемонстрировал слабое умение формулировать выводы и обобщения,
0 – 59%	– обучающийся слабо ориентируется в теме задания, дает неверные ответы на поставленные вопросы; – допущены существенные фактические ошибки.